



Tekst: Jos Moerkamp / Fotografie: Gerhard van

vooral over hun
eigen werk
beslissen, zodat
ze hun individuele
kwaliteiten
kunnen etaleren

Ze werd gekozen tot Overheidsmanager van het Jaar 2002, maar het valt Jenny Thunissen, directeur-generaal van de Belastingdienst, anno 2003 niet mee om onder de druk van stevige personele krimp te blijven inspireren. Dat bleek uit haar woorden tijdens een door BMC georganiseerd 'Inspiratiediner', met leiderschap als centraal thema. 'Uit het beeld dat de politiek oproept – dat de overheid zo ontzettend verbureaucratiseerd zou zijn – spreekt een enorm dédain.'

Inspireren in tijden van krimp en bezuiniging

'Maar Jenny, je bent toch nog wel de baas?'

De irritatie nam het kortstondig over van de inspiratie. 'Nog even en de overheid bestaat niet meer,' was de hartenkreet die Thunissen slaakte. 'Niet', antwoordde ze op de door haarzelf opgeworpen vraag hoe de duizenden arbeidsplaatsen die bij de rijksoverheid moeten verdwijnen, managers inspireren. 'Er kan vast nog wel een slag worden gemaakt. We kunnen onze efficiency ongetwijfeld nog verhogen. Maar de minachting van de politiek, dat beeld van "die ambtenaren doen maar wat", daar kan ik geen

waardering voor opbrengen. Ik ben ervan overtuigd dat we de zaken behoorlijk goed op orde hebben.'

Populaire werkgever

Vijf jaar geleden is de Belastingdienst een veranderingstraject ingegaan dat de organisatie omvormde van een spreekwoordelijk traag en ambtelijk moloch tot een van de meest populaire werkgevers van Nederland. Die verandering werd in grote lijnen door twee ontwikkelingen ingegeven. 'We zagen

aankomen dat de politiek sterker zou gaan hameren op handhaving. Nu waren wij al niet zo van het gedogen, maar desondanks leek het ons nuttig onze bedrijfsprocessen en onze organisatie, met die trend in het achterhoofd, tegen het licht te houden. Daarnaast zagen wij dat de burger een andere persoon is dan pakweg twintig, dertig jaar geleden. De burger – en daarmee dus ook de belastingplichtige – is niet langer in de eerste plaats lid van een collectief (het gezin, de vakbond, de kerk), maar een individu dat

als zodanig wil worden behandeld. Onze organisatie had die verandering eigenlijk niet meegemaakt. Wij werkten nog vanuit 'instructies', in de stilzwijgende veronderstelling dat die werden nageleefd.'

Cijfer

Thunissen en de haren besloten onder meer de medewerkers te vragen naar hun mening over het functioneren van het management. Het resultaat viel niet mee. 'Hoe hoger de functie, hoe lager het cijfer, daar kwam het kortweg

op neer.' Het merkwaardige was tegelijkertijd dat maar weinig medewerkers aangaven de dienst willen verruilen voor een baan elders.

'Omdat het management niet deugde, hebben we alle managers vervolgens op communicatie- gestuurd. Maar natuurlijk werkte dat niet. Het was, achteraf gezien, ook een wat laffe oplossing. We hebben vervolgens de managers ook zelf gevraagd naar hun mening. Uit die peiling bleek dat we eigenlijk het onmogelijke van hen vroegen. We verlangden allemaal schapen met vijf poten. En die bestaan nu eenmaal niet.'

Vervolgens werd ook nog de arbeidsmotivatie onderzocht. 'We wilden weten waar mensen echt voor gaan. Wat inspireert en stimuleert hen? Wat is hun drive? Uit de monitor bleek dat mensen vooral over hun eigen werk willen beslissen, zodat ze hun individuele kwaliteiten kunnen etaleren.'

Ingrijpende reorganisatie

Met de drang tot zelfontplooiing als uitgangspunt, begon een ingrijpende reorganisatie bij het Directoraat-Generaal Belastingdienst, uitmondend in onder meer de afschaffing van de verschillende directies. 'We ontdekten dat dat een sterk verbureaucratiseerde middenlaag was, die het vooral druk had met overleggen, coördineren en afstemmen. De interne gerichtheid was zo groot dat die laag zijn aansrecht had verloren.' In plaats daarvan werden managementteams gevormd, waarin mensen competenties met elkaar delen. 'Aanvankelijk zag je dat mensen daar niet op zaten te wachten. Ze waren gewend de baas te zijn over hun eigen toke en nu kwam opeens samenwerking centraal te staan. Maar na een periode van 'droog oefenen' blijkt die aanpak nu toch goed aan te slaan. Je hoeft niet meer te doen waar je niet goed in bent. En je staat er niet meer alleen voor.'

De leiding van de Belastingdienst wordt feitelijk gevormd door vijf directeuren-generaal, aangevuld met de voorzitters van de verschillende managementteams.

'Vervolgens hebben we, denkend vanuit de motivatie van onze mensen, zelfsturing geïntroduceerd. Medewerkers die willen, mogen – het is geen verplichting – een zelfsturend team vormen. Die structuur heeft niet alleen voordelen voor de medewerkers, maar ook voor de managers. Die hoeven immers niet meer de suggestie op te houden dat ze precies weten hoe het allemaal werkt.' Een vast model voor een zelfsturend team is er niet. 'Iedereen mag, natuurlijk binnen kaders, zelf weten tot hoever de zelfsturing reikt', aldus Thunissen.

Argusogen

Volgens haar wordt er door ambtenaren bij de Rijksoverheid inmiddels met argusogen gekeken naar de beweging die de Belastingdienst maakt. 'Aan de ene kant staan ze er sceptisch tegenover. Niet vreemd natuurlijk, want zelf zitten ze nog sterk in hiërarchische organisaties. Aan de andere kant zien ze hoe de Belastingdienst zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld en vragen ze zich af of een grotere mate van zelfsturing wellicht een trend is die navolging verdient.' Waar collega's in eigen land wat onwennig reageren, ontmoet Thunissen in het buitenland vooral onbegrip. 'Daar snappen ze helemaal niks van de beweging die wij maken. Laatst vroeg een buitenlandse collega: "Maar Jenny, je bent toch nog wel de baas?" Nee, moest ik antwoorden. De baas, dat zijn wij. Vijf directeuren-generaal. De Fransen verklaren ons voor gek en de Amerikanen snappen er al helemaal niets van. Maar ik weet uit ervaring dat deze stijl van leidinggeven inspirerend werkt.'

Bezorgdheid

Aan het eind van Thunissens inspirerende betoog keerde de bezorgdheid terug over de aangekondigde bezuinigingen en de bijbehorende afslanking van de organisatie. 'Want wij ambtenaren zijn al geruime tijd een bron van grote politieke irritatie', zei Thunissen. 'Maar uit niets blijkt dat er goed over is nagedacht. De politiek realiseert zich niet

waarmee we over een aantal jaren kampen, wanneer een groot deel van ons personeel uitstroomt, terwijl er geen jongere te bekennen zal zijn om het werk over te nemen. En de politiek realiseert zich niet dat de kwaliteit van ons werk dermate zal dalen, dat de bezuinigingen uiteindelijk meer zullen kosten dan opbrengen.'

'Webben'

Harrie Aardema, senior adviseur van BMC, legde tijdens het inspiratiediner een verbinding tussen de praktijkervaring van Jenny Thunissen en de door hem ontwikkelde sturingsvisie 'contextmanagement'. Aardema promoveerde eind vorig jaar op een onderzoek naar de invoering van bedrijfsmatige werken bij gemeenten ('Doorwerking van BBI; evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlandse gemeenten'). In het proefschrift geeft Aardema tevens nieuwe denkrichtingen aan voor sturing en leiding geven aan (overheids)organisaties. 'Het managen van verschillen levert meer op dan een managementstijl waarbij het erom gaat "alle neuzen dezelfde kant op te krijgen"', zei Aardema tijdens het inspiratiediner. Thunissens verhaal over een cursus communicatie noemde hij een voorbeeld van 'buitenkant leren'. 'Buitenkant leren is zoiets als een kunstje leren. In moderne, kennis georiënteerde organisaties kom je er daar niet mee. Daar is het belangrijk om vanuit de binnenkant te leren. 'Binnenkant leren' heeft te maken met zingeving, met wat mensen werkelijk raakt. De taak van managers is elke dag te webben. Ze moeten elke dag de draden spinnen waarlangs ze constant kunnen schakelen tussen ambities en werkelijkheid, om de kloof tussen management en uitvoering te overbruggen.'

Het proefschrift of een samenvatting van het proefschrift van Aardema is te verkrijgen bij BMC, telefoon 033 - 496 52 00.

